

学校编码: 10384

学 号: 17920081151001



分类号____密级____

UDC____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

GM 集团地产业务发展战略研究
Study on the Real Estate Development Strategy
of GM Group Co. Ltd

陈 超

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 7 月

论文答辩时间: 2011 年 9 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 7 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

2008 年底发生的全球金融危机以及 2008 年以来持续不断的房地产市场政策调控,对房地产业影响之大之深,让人们深刻地感受到房地产企业这样的环境中经营发展越发艰难,适时地制定发展战略就十分必要。GM 集团是综合性国有上市公司,集房地产和贸易流通两大主业为一体,其中房地产业务一直占 GM 集团净利润的 50%左右,其发展状况事关重大。

本文对 GM 集团房地产业务发展战略进行分析研究,希望研究的结果对该公司有所帮助,同时希望研究过程对同类型企业有一定参考作用。全文分为五章:

第一章 GM 集团房地产业务简介。本章首先介绍 GM 集团概况并阐明房地产业务的重要性。其次重点介绍房地产业务经营情况,包括主要项目开发情况、客户情况以及组织控制方式。

第二章 外部环境分析。本章首先进行宏观环境 PEST 分析;其次对房地产行业进行分析,重点分析市场需求和行业现状;最后运用五力模型对行业竞争环境进行分析。

第三章 内部环境分析。本章对 GM 集团房地产业务优势进行分析,并总结了内部重要的资源和能力。

第四章 GM 集团房地产业务发展战略选择。本章在运用 SWOT 分析对前三章的内容进行总结的基础上,结合集团公司的愿景和使命,分析、制定 GM 集团房地产业务整体发展战略,确定发展目标。

第五章 GM 集团房地产业务战略实施。内容包括组织结构调整、市场开拓战略、业务模式战略、人力资源战略和财务战略,用于配合 GM 集团房地产业务整体发展战略以及各层面战略的实施。

关键词: GM 集团 房地产 发展战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The global economic crisis happened from the end of 2008 till now is making so deep influences on Chinese real estate market. At the same time, the real estate market regulation and policy control of China has been continuous since then. It makes people realize that Chinese real estate enterprises are facing to more complicated and difficult challenges. It's essential for the real estate enterprises to formulate the proper development strategies timely. The GM group is a comprehensive state-owned listed company and managed by divisionalization. GM Real Estate is a main business formation of GM Group. Its net profit accounts 50% of the total net profit of the group. Its development becomes very important.

This article analyzes the development strategy of GM Real Estate. It hopes that the result of research can help this company something; furthermore it works for the same type of company. The arrangement of this article follows as:

Chapter 1: An overview of GM Real Estate. It first gives an overview of GM group and clarify the importance of GM Real Estate. Then, it focuses on the operations of GM Real Estate, including project development, customer research and its organizational control.

Chapter 2: Analysis of external environment. It includes the PEST analysis of the macro-environment and the whole real estate industry, focusing on analyzing market demand and the current situation of the industry. Finally, it is making analysis of the competitive environment of industry in the use of five-force model.

Chapter 3: Analysis of internal environment. It analyzes the advantages of GM Real Estate, and sums up the important internal resources and capabilities.

Chapter 4: The development strategy choice of GM Real Estate. It first analyzes and formulates the overall development strategy of GM Real Estate on the basis of summarizing the contents of the first three chapters in the use of SWOT analysis and combining with visions and missions of the GM group. Furthermore, it makes the

strategic decisions on the level of the company and outlines the aimed value chain.

Chapter 5: The implementation of development strategy of GM Real Estate. The contents include organizational restructuring, market development strategy, operational strategy, human resources strategy and financial strategy, with the implementations of real estate development strategy and the strategies at all levels.

Key words: GM group, real estate, development strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
绪 论	1
第一章 GM 集团地产业务简介	2
第一节 GM 集团简介	2
第二节 GM 集团地产业务经营情况分析	4
第二章 外部环境分析	9
第一节 宏观环境 PEST 分析	9
第二节 行业环境分析	15
第三节 竞争环境五力模型分析	19
第三章 内部环境分析	22
第一节 GM 集团地产业务优势	22
第二节 内部资源和能力分析	24
第四章 GM 集团地产业务发展战略选择	29
第一节 SWOT 分析	29
第二节 GM 集团地产业务发展战略选择和目标制定	32
第五章 GM 集团地产业务战略实施	42
第一节 组织结构	42
第二节 市场开拓战略	44
第三节 业务模式战略	49
第四节 人力资源战略	56
第五节 财务战略	58
总 结	60
参 考 文 献	61
后 记	62

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENS

Introduction.....	1
Chapter 1 About GM Real Estate.....	2
Section 1 About GM Group	2
Section 2 Analysis of the operations of GM Real Estate.....	4
Chapter 2 Analysis of external environment.....	9
Section 1 PEST analysis of the macro-environment.....	9
Section 2 Analysis of the real estate industry.....	15
Section 3 Analysis of competitive on five-force model.....	19
Chapter3 Analysis of internal environment.....	22
Section 1 Analysis of the advantages of GM Real Estate.....	22
Section 2 Analysis of internal resources and capabilities.....	24
Chapter 4:The choice of the development strategy of GM Real	
Estate.....	29
Section1 Analysis of SWOT	29
Section 2 The overall real estate development strategy and target-making...	32
Chapter 5: The implementation of development strategy of GM	
Real Estate.....	42
Section 1 organizational structure.....	42
Section 2 The implementation of market development.....	44
Section 3 Operation strategy.....	49
Section 4 Human resources strategy.....	56
Section 5 financial strategy.....	58

Conclusion.....60

Reference.....61

Postscrip.....62

厦门大学博硕士论文摘要库

绪 论

21 世纪企业的经营环境是超级竞争的环境，技术快速更新和信息化程度日益增强迅速推进经济全球化程度，产品、服务、人员不断超越原有界限自由流动，各类型企业处在更开放的市场，面临着巨大的机遇和威胁。

2008 年下半年爆发百年一遇的严重的、全球性金融危机，对实体经济产生严重的影响，并最终转变为全球经济危机，这使得原本就难以把握的经营环境变得更加扑朔迷离。我国经济在经历了几年高速增长后，在这种环境下也难以独善其身，这将为处于政策调控前沿的地产业务带来更加深刻的变革，因此适时地制定地产业务发展战略就显得十分必要。

GM集团成立于1980年，现已成为以房地产和贸易流通两项为主业的大型国有控股上市公司，其中地产业务一直以来对集团的经营业绩贡献最大。二十一世纪初集团适时引入先进管理思想，但对于地产业务始终还是停留在引导和计划层面，并没有形成战略管理的一部分。

笔者尝试运用当今发展得较为成熟和完整的战略管理思想为指导，尽可能运用众多战略理论分析工具，从GM集团地产业务总体层面进行发展战略研究，期望能帮助GM集团地产业务更清楚地认识企业外部环境中的机会和威胁，看清自身经营的优势与劣势，从而做出合适的战略选择，同时对GM集团地产业务的战略实施提出建议。希望通过分析和研究，提高自身认识，对类似企业的战略管理工作起到实际的参考价值，同时也希望能以此文作为抛砖引玉，有机会获得专家学者们在理论与实践经验上的指导帮助。

第一章 GM 集团地产业务简介

第一节 GM 集团简介

GM 集团成立于 1980 年，随着改革开放不断发展壮大，现已发展成为集房地产和贸易流通两大核心业务，股权投资、零售和港口码头为补充业务的一体的大型综合性企业，集团现将这两大核心业务分为两个板块进行管控（下文对 GM 集团房地产板块均称为“GM 集团地产业务”）。截止 2010 年底，GM 集团拥有总资产 203 亿，实现营业规模 340 亿元，实现净利润 6.3 亿元。¹

一、GM 集团的主要发展历程

1980 年成立初期，我国贸易业务经营以专业外贸公司为主，GM 集团是在夹缝中努力发展进出口贸易业务，集团 1984 年在香港设立窗口机构开始面向外部市场的经营；

1987 年至 1993 年，在向厦门市政府进行有关承包经营后，完成了早期积累；

1993 年至 1998 年，集团完成全资仓储运输公司改制，初步形成多元经营格局。特别是 1996 年 GM 集团经中国证监会批准，于上海证券交易所整体上市，经营规模开始跨越式增长；

1998 年至 2000 年，厦门一起走私案件导致厦门经营环境恶劣，以及受亚洲金融危机影响内外环境恶化，这一时期为 GM 集团最为艰难的时期；

GM 集团发展的每一个主要时期，都经历多次领导班子的调整。2000 年初新的领导班子到任，适时调整和整顿 GM 集团的经营结构，2006 年在全集团引入了战略管理。初步形成了 GM 集团的战略愿景和使命：

GM 集团的愿景：成为中国服务业内领先的，令人尊敬的绩优上市公司；

GM 集团的使命：持续创造新价值。

2000 年至今，公司保持实施稳健的财务策略，公司的经营规模和效益稳步增长，GM 集团正努力朝着这一愿景和使命努力创新发展。历年来 GM 集团所获

¹ 数据来源：GM 集团内部资料。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库